

Caso Gestión Proactiva de Conflicto



© iStockphoto.com/MicroWorks

Véronique es una joven francesa (de madre francesa y padre colombiano) que trabaja como diseñadora para la industria de la moda en Barcelona. Era muy cotizada por su ranking en su *école des beaux-arts*, por un ojo impecable para el diseño, y por sus habilidades multilingües. Domina el español y el alemán. El francés es su idioma natal. Véronique tiene un conflicto con su jefa, Isabel.

Esta *Gestión Proactiva de Conflicto* (GPC) jerarquial está enfocada casi completamente en la escucha empática fluida. Sólo después que Véronique ha podido desahogarse ampliamente el mediador torna su atención a las listas.

En el Capítulo 2 vimos el tema de la escucha empática fluida detalladamente. Acuérdesse que mientras podamos mantenernos en la Fase I (*la escucha* —en contraste con *la diagnosis* y *la pres-*

cripción), los individuos que se están desahogando pueden progresar por varias etapas: la Etapa I (*comunicación*), Etapa II (*exploración*) y Etapa III (*descubrimiento*). A medida que los involucrados pasan de una etapa a la otra, suelen hablar más lentamente, pausadamente y analíticamente; imaginar opciones; y descubrir nuevas ideas —o comunicar reflexiones por las que sentían reticencia a compartir con otros, o quizás con sí mismos.

Al leer esta transcripción de la primera reunión preliminar de Véronique, considere las siguientes preguntas. ¿Qué pistas tenemos que Véronique está progresando de la Etapa I a la Etapa II a la Etapa III? ¿Puede distinguir las transiciones entre estas etapas?

¿Cuál de las narrativas que cuenta Véronique parecen transformarse a través del tiempo? ¿Qué factores podrían existir tras estos cambios? ¿Cuáles son algunas de las narrativas auto justificantes que ella comparte?

¿Se permite Véronique a ver a Isabel en términos humanos? ¿Cómo se manifiestan las fugas emocionales cuando Véronique intenta hablar bien de Isabel? ¿Cómo interpretaría los comentarios de Véronique al decir que no está dando sugerencias para el bien de su propia interacción con Isabel, sino que para el bien de toda la empresa?

¿Qué semillas han sido plantadas como pequeños desafíos para promover la fermentación positiva? La escucha empática fluida promueve la exploración de otras narrativas y posibilidades?

¿Qué papel juega la repetición en el proceso del desahogo? Si usted hubiese sido el conciliador, ¿hubiera escuchado por más tiempo, o por menos tiempo, antes de llenar las listas? ¿Hubiera dejado las listas para otro día?

En su opinión, ¿está lista Véronique para la sesión conjunta? En caso de tomar la negativa, ¿se necesita más escucha empática fluida durante la próxima reunión preliminar?

¿Puede visualizar a Véronique e Isabel no sólo trabajando bien en equipo pero además llegando a ser buenas amigas? Llega el momento en que Véronique siente el impacto de un “momento a-ha”, en cuanto a los motivos por los que quizás Isabel pudiera no haber querido que saliera con licencia. ¿Qué ocurre con esta auto-narrativa durante el resto de la reunión preliminar?

En los capítulos previos he quitado una gran parte de los comentarios repetitivos y he acortado las narrativas —tal como en el caso de Nora y Rebeca. Aquí no tanto. Muchos encontrarán este capítulo particularmente difícil por su naturaleza repetitiva —a pesar que he quitado algunas de estas y dejado otras. Este capítulo es más fidedigno a la escucha empática fluida que requiere un tercero verdaderamente comprometido. Veremos cómo el obsequio de ser escuchado le permite a la persona que se está desahogando a ver las cosas más claramente.

ESCUCHA EMPÁTICA FLUIDA

- MEDIADOR: Buenos días, Véronique. Cuéntame . . . lo que está pasando con . . . Isabel.
- VÉRONIQUE: [Ríe y después habla con una sonrisa.] Vale, es algo extraño, ya que le he dicho por más o menos un año que necesitaría licencia para lidiar con una cirugía necesaria pero no urgente. Le informé de mi situación cuando postulé para el puesto.
- MEDIADOR: Vale.
- VÉRONIQUE: Entonces, he tratado de buscar el momento oportuno para pedir licencia, sabiendo que tendría que esperar para siempre si realmente esperara el momento perfecto. Resultó que el momento no fue tan ideal, ya que otra diseñadora tuvo que viajar a Buenos Aires para una exhibición importante. Pero Isabel sabía que llegaría el día.
- MEDIADOR: M-hm.
- VÉRONIQUE: El médico me informó que podría volver a trabajar, si no había complicaciones, en dos semanas a más tardar. Le conté todo esto a mi jefa, quién dijo, «Por supuesto, no hay problema». Entonces sí tuve la cirugía . . . y *hubo* una complicación.
- MEDIADOR: ¡Oh!
- VÉRONIQUE: [Explica, detalladamente, las complicaciones asociadas con el procedimiento quirúrgico.] Y yo tenía la esperanza de poder volver a trabajar pronto, pero tenía mucho dolor y malestar. Pensé, «Esto será

muy difícil —ir a trabajar sin sentirme tan bien». Por lo que llamé al cirujano y le pregunté, «Podríamos extender la fecha de mi licencia un poquito más?» Ella me dijo que no quería que regresara al trabajo hasta que hubiera tenido un seguimiento conmigo, el que estaba programado para la próxima semana. Ella prefería usar algo de cautela, especialmente por el asunto de las complicaciones relacionadas al procedimiento.

MEDIADOR: Vale.

VÉRONIQUE: Entonces, llamé a mi jefa y le dije: «Tuve una complicación en la cirugía». [Trae sus manos muy cerca de su cara y las mueve y sonrío aún más.] Y apenas logro decir eso cuando mi jefa responde [usando una voz de regocijo maligno] «¡Lo sabía! ¡Lo sabía! ¡Sabía que saldrías con la tuya!» «Isabel, no se trata de eso. Sólo quería contarte que por las complicaciones quirúrgicas no me están dando la vista buena para volver al trabajo todavía . . . por lo menos hasta que vuelva a ver al médico otra vez». Pero . . . ella ni siquiera me escuchó . . . ni siquiera me permitió contarle porqué. Nunca me preguntó si estaba bien. En cambio, me interrumpió y dijo: «Vale. Has lo que tengas que hacer. Yo tengo que irme.». ¡Y me colgó! Nunca le pude explicar lo que quería contarle. Llamé al departamento de recursos humanos y ellos me instruyeron a obedecer las recomendaciones del cirujano. Todavía no he vuelto al trabajo. Mi médico no me ha dado permiso.

MEDIADOR: M-hm.

VÉRONIQUE: Mientras tanto, con Isabel teníamos varios *amigos* en común en *Facebook*, con colegas del trabajo. Una tarde estoy actualizando mi información en la página para dejarles saber a mis familiares y a mis amigos en Francia cómo estaba después de la cirugía, y me doy cuenta que —se llama *la pared*—



© iStockphoto.com/ClarkandCompany

¿Qué papel juega la repetición en el desahogo?

uno puede ver si tiene amigos en común, lo que se dicen entre ellos.

MEDIADOR: Ya veo.

VÉRONIQUE: Entonces, me fijé que Isabel estaba conversando con otro de mis colegas y le explicó que el peso de sus responsabilidades había aumentado. Entre otras cosas le dijo: «Tendremos que hablar sobre nuestro pequeño *asunto* ya que hablé con el *asunto* el viernes y me contó un tremendo cuentito». [Véronique pierde la sonrisa al hablar tomando el papel de Isabel pero vuelve al hablar en su propia voz.] Y, básicamente, yo soy el *asunto*. En contraste con «Es inconveniente pero espero que Véronique esté bien». No se refiere a mí como una persona, sino que soy un *asunto*, tal como unas tijeras, una máquina para coser. . . . ¡o hilo que sobra!

MEDIADOR: M-hm.

VÉRONIQUE: Me sentí menospreciada. Mi primer instinto en cualquier situación, lejos de tomar una actitud defensiva, es presumir que es mi falta. Estaba pensando: «No sé cómo arreglar todo esto . . . Ella está enojada conmigo . . . No me gusta que la gente esté enojada conmigo. Y mi médico no me permite regresar al trabajo. Veré si mi médico me permite regresar más pronto . . . ».

MEDIADOR: Mmm.

VÉRONIQUE: Entonces fui a mi cita médica . . . La verdad es que tuve que ir más pronto ya que estaba experimentando mucho dolor. [Sonríe ampliamente.] Pero la cirujana me dijo: «¡No, no puede regresar al trabajo! ¡Todavía no! ¡Absolutamente no!»

MEDIADOR: Mmm.

VÉRONIQUE: Estoy buscando otro trabajo, mientras tanto. Estoy muy preocupada que puedan haber represalias. Conversé con la gente de Recursos Humanos. Estaba llorando y ellos querían saber cuál era el problema. Les hablé sobre el problema de *Facebook* y

les expliqué cómo Isabel me hacía sentir; que yo había obrado mal. De repente, dos días más tarde, Isabel deja *Facebook* completamente. Al comienzo, pensé que ella me hubiera eliminado como una amiga —algo que pienso hubiera sido agradable— lo que me hace pensar que alguien le debe haber hablado.

MEDIADOR: M-hm.

VÉRONIQUE: Puede haber eliminado su página pero me preocupan las posibles represalias. Ella puede descartar mis viajes a París —mi madre vive en Fontainebleau, que queda relativamente cerca de nuestra sucursal, y he estado participando en un evento de esquí *cross-country* en Auvergne, cada año, estos últimos cuatro años —y puede hacerme sufrir en mi trabajo en muchas otras formas. La he visto actuar de esta forma con otras personas.

Véronique, que ha dejado de sonreír, cuenta detalladamente cómo es que Isabel le causó a otro diseñador sentimientos defensivos y una gran depresión.

MEDIADOR: M-hm.

VÉRONIQUE: Estoy tratando de descifrar cómo ser una niña buena y lidiar con todo eso. Tratar de no preocuparme tanto si este tipo de cosas sucede y tratar de funcionar en mi trabajo . . . pero darme cuenta si está pasando . . . ¿Me comprende? Ese tipo de línea fina . . . bueno . . . sé que le ha hecho esto a otra gente y siempre sale con la suya . . . [Ella sonríe y vuelve a reír al completar la oración.] . . . y no quiero llegar a ser otra de sus víctimas por haber tenido la temeridad de haber tenido complicaciones quirúrgicas.

MEDIADOR: M-hm.

VÉRONIQUE: Ella pensaba que debería esperar el momento perfecto, lo que precipitó todo esto. Le pregunté a Isa-

bel por qué ella no podía apoyarme en todo esto. [Véronique parodia una voz quejumbrosa.] «Oh, sí, pero debes darte cuenta que estoy lidiando con un negocio». [Vuelve a sonreír.] Vale, ¡yo estoy tratando de lidiar con mi vida! Entonces, cuando le conté que no podía volver en la fecha originalmente planificada, todo esto fue transformado en un «Ah, vale, Véronique está tratando de salir con la suya». No es que me sienta discriminada u hostigada. Ella es media matona; pienso que está esperando a que me equivoque para atacar. [Sonríe ampliamente.] Ella no estaba contenta que yo estuviera ahí desde el principio . . .

MEDIADOR: Hmm.

VÉRONIQUE: . . . pero su jefa la obligó a contratarme. [Pausa.] Es como si hubiera golpeado al tigre en su jaula o algo por el estilo. [Pausa y sonríe ampliamente.] La última vez que —suelo ser algo pasiva-agresiva, por lo que mi último desquité— ahora se me ha permitido regresar al trabajo el lunes, pero justamente resulta que me tocan mis tres semanas de vacaciones comenzando con ese mismo día. Pienso salir de vacaciones y ya compré mis pasajes aéreos para retornar a Francia. Ja, ja. Es mi forma de sacarle la lengua.

MEDIADOR: M-hm.

VÉRONIQUE: Me consta que ella es una de esas personas que se encierran en sí mismas y suele decir, «Sí, vale, sí», pero no escucha ni una palabra de lo que le has dicho. Es como si ya hubiera formado su opinión por lo que no vale la pena conversar las cosas cuando no crees que se te está escuchando . . . ¡No te sientes escuchada! Se sienta ahí, sonriendo y asintiendo con la cabeza . . . «Sé perfectamente bien que todo es una formalidad y que pretendes comprender lo que te digo pero no me escuchas». Y no se trata de que no esté de acuerdo conmigo . . .

No necesito que alguien esté de acuerdo, o que cambie su parecer para sentir que me está escuchando . . . pero realmente sería bueno sentir algún tipo de confirmación que . . . que me comprende . . . o algo. «Aún que no estés de acuerdo conmigo muéstrame que comprendes lo que te estoy contando. O expresa el punto de vista opuesto. Si te estoy diciendo que el cielo es morado, si me escuchaste decir que el cielo es morado, aun cuando sabes perfectamente que tiene otro color . . . Podrías preguntarme, ‘Entonces, ¿por qué piensas que el cielo es morado?’ Algo . . . alguna respuesta para que yo sepa que me has escuchado decirte que el cielo es morado . . . En vez de un ‘Sí, vale, sí . . . [Se ríe.] Es azul’». Quizás apareció morado por un instante. Quizás en el atardecer. Quizás yo tenía un buen motivo . . . Siento que está asintiendo con sus gestos pero al mismo tiempo dejándome saber que estoy equivocada . . . Y es muy interesante que pase esto ya que nuestra empresa gasta muchísima plata para enseñarles a los administradores a escuchar. [Véronique explica detalladamente algunas cosas relacionadas.]

MEDIADOR: Sí.

VÉRONIQUE: Lo que realmente añoro en cuanto a un desenlace, es cuando vuelva al trabajo después de volver de Francia . . . y que todo marche bien. Que simplemente me había exaltado más en mi mente de lo que el desafío significara en la realidad. Eso sería perfecto. Pero lo dudo . . . Pienso que será algo bastante incómodo. Si pretendo que no es incómodo . . . quizás todo el resto de la gente . . . Me consta que ella ha compartido sus frustraciones con algunos otros diseñadores —dudo que con todos, pero con algunos. Entonces éstos pueden sentir alguna incomodidad conmigo por lo que han escuchado de su parte.

MEDIADOR: M-hm.

VÉRONIQUE: . . . entonces quizás si actúo normalmente . . . quizás ellos responderán de la misma manera. No sé, con el otro diseñador que ella maltrató —su reacción fue la de cerrarse y se comportó en una forma muy defensiva. No podías sacarle ni una media sonrisa. Se comportó muy mal educado con los clientes . . . no tanto mal educado, pero áspero . . . [Habla con una cara muy seria.] Algo cómo, «¿En qué le puedo servir?» Quizás si yo vuelvo y me porto de una manera placentera y así les quito los sentimientos incómodos, quizás serán más aptos a pensar, «No sé dónde está el problema», en contraste a «¡Isabel tenía la razón!» Ella casi debe esperar que yo vuelva lista para batallar o reaccionar en una forma defensiva. Pero si actúo como si aquí no ha pasado nada, eso le quitará un poco de viento a sus velas.

MEDIADOR: Viento a sus . . .

VÉRONIQUE: Sí, tengo . . . yo tengo la tendencia . . . he notado . . . de intensificar los asuntos. Pienso que mucha gente hace lo mismo . . . toman la defensiva ya que intensifican los asuntos en su mente en cuanto a lo que todo el mundo comenta. Uno casi llega a tener toda una riña con sí misma y una misma aumenta la tensión hasta llegar a un nivel superior al que existía.

MEDIADOR: Mmm.

VÉRONIQUE: [Habla más lentamente, sin sonreír.] Sí . . . y es interesante ya que . . . no estoy segura por dónde, exactamente, necesito abordar el asunto . . . en cuanto a lograr que ella me comprenda . . . Tengo . . . tengo la impresión que ella —y comprendo que ella tiene que lidiar con un negocio . . .

MEDIADOR: Comprendo que . . .

VÉRONIQUE: . . . Comprendo que . . . es un negocio. Pero no es su negocio. No es dueña del negocio, pero ella sí es responsable por nuestra sucursal en Barcelona. Pero



© iStockphoto.com/Dean Mitchell

*«Y básicamente soy un asunto, tal como unas tijeras,
una máquina para coser . . . ¡o hilo que sobra!»*

. . . y bueno . . . tengo la tendencia de agrandar las cosas más de lo necesario en mi mente. Si compro una blusa de 100 euros, de vuelta a mi hogar tendré un gran combate mental —«¿Cómo le contaré a mi esposo?»— a tal punto que al llegar a mi hogar estoy, bueno, realmente preparada. [Riéndose.] Y su reacción fue, «Ah, te compraste una blusa de 100 euros». Entonces casi llego a estar molesta que no le importó y que pasé tanto tiempo preparándome para explicarle todos los motivos. [Ríe.] «¡Qué! ¿Puedo comprarme una blusa de 100 euros y no te importa?» [Véronique vuelve a repetir todo esto y entonces, con un tono más serio, explica que ojalá este exagerando en una forma desproporcionada. Pone mucho énfasis en lo que sigue.] Estoy experimentando mucha tensión con la idea de volver al trabajo. Temo que sientan mucha negatividad hacia mí. Ya que mis colegas estarán afectados por la etiqueta que me ha dado Isabel como el «*asunto*».

MEDIADOR: Mmm.

VÉRONIQUE: Es muy difícil tener el valor para pretender que no ha pasado nada. [Muy seriamente.] Pienso que al regresar al trabajo, algo que tendré que enfocarme, es el de tratar de simplemente ser la que soy. O sea, intentar hacer lo que hago bien, o sea, ser una diseñadora fantástica e interactuar en forma positiva con mis clientes e interactuar en forma positiva con mis colegas y . . . [Sonríe y se ríe.] . . . especialmente con aquellos con los que me siento más segura. [Volviendo a la seriedad, habla muy lentamente.] Estoy preocupada . . . que voy . . . a permitir . . . que este asunto . . . casi me ahogue. Estoy preocupadísima por lo que ella pudiera haber dicho de mí, pero es posible que no haya dicho nada sobre mí. Al tener esta batalla en mi mente resulta que literalmente tengo una muralla impenetrable . . . que es casi imposible derribar. Pienso que

una gran parte de la tensión que estoy sintiendo es algo que simplemente esté basado en algo que yo misma haya fabricado. «¿He fabricado todo esto o realmente existe?» Estoy . . . estoy . . . estoy tratando de descubrir . . . en mi misma si todo esto es un conflicto intrapersonal o si realmente es un conflicto tan grande como me lo imagino que lo es . . . antes de volver a conversar con la gente de Recursos Humanos, antes de volver al trabajo. Pienso que si me contacto con la gente de Recursos Humanos antes de volver al trabajo hare el ridículo . . .

MEDIADOR: Hmm.

VÉRONIQUE: ¿Pero, qué pasaría si vuelvo al trabajo . . . y resulta ser un problema mayor al que me había imaginado? ¿Y quizás debería haber primero hablado con la gente de Recursos Humanos y compartir mis ansiedades con ellos? Entonces, este es el bailecito que siento en mi mente. [Vuelve a repetir su preocupación una vez más y después pausa.] Es un pequeño conflicto medio raro.

Véronique comienza a hablar muy, pero muy lentamente con algunas pausas, pero no alcanza a decir algo. Después de este intento fallido ella continúa lentamente, con menos sonrisas y poco contacto ocular.

VÉRONIQUE: Una de las cosas que me vuelve a brotar en la mente es que Isabel nunca quiso que yo trabajara por ella. Sí llegamos a un buen lugar en nuestras relaciones, por un buen período de tiempo, por unos cuatro o cinco meses. Nos portamos en forma amistosa y tuvimos buenas conversaciones, y permití que ella llegara a ser una amiga en *Facebook*. No fue algo que permití en un principio. [Sonríe y habla normalmente.] No comprendía por qué quería ser una amiga en *Facebook* cuando yo no consideraba que éramos amigas. [Lentamente.] Yo . . .

cuando . . . cuando yo me mudé a Barcelona en un principio, antes de salir de Francia, me entrevistó por teléfono y me dijo, «Mira, francamente no pienso que resultará tu viaje a Barcelona. Es mi intención darle el puesto a otra chica que trabaja para mí, Laura», y entonces me dio el nombre y la información de contacto de otra empresa. Esa persona me ofreció el trabajo en el instante, aunque nunca me había visto, con cuatro meses de embarazo (estaba esperando mi primera hija) sabiendo que tendrían que darme licencia de maternidad. Aun así me contrató y hasta el día de hoy es una de mis amigas más íntimas. [Habla lentamente y con una sonrisa.] La adoro y la considero como mi mentora.

Véronique conversa sobre los rasgos positivos y ética de trabajo de su amiga y ex-jefa.

VÉRONIQUE: Hasta el día de hoy me siento agradecida que ella estuvo dispuesta a arriesgarse por mí, cuatro meses embarazada, sin haberme visto en su vida, de Francia, recién egresada de la academia. El problema que tuve estuvo relacionado a la movilización. El trabajo me quedaba muy lejos de mi hogar. Trascurió el tiempo y pude tener una segunda entrevista con Isabel. [Vuelve a sonreír.] En esta ocasión ya tenía una trayectoria laboral destacada . . . he ganado un sinnúmero de galardones . . . me desempeño muy pero muy bien en mi trabajo, ¿sabes? No tenía ninguna razón para no haberme contratado [Deja de sonreír.] pero ya se había decidido —basado en nuestros breves encuentros en los grandes eventos desde que me había mudado a Barcelona cuatro años antes— que no le caía muy bien. [Véronique describe alguna de sus formas de ser que pudiera haberle molestado a Isabel.] Por lo que justo antes de entrevistarme, cambió algunos detalles en

la descripción de puesto e incluyó el dominio del inglés . . . y yo algo lo comprendo pero no lo hablo bien —en cambio hablo francés, español y alemán. [Sonriendo.] ¿Cómo puedo discutir con eso? No obtuve ese puesto a pesar que estaba altamente calificada. [Véronique explica como la encargada en Francia revocó la decisión de Isabel y contrató a Véronique.]

MEDIADOR: M-hm.

VÉRONIQUE: Era mi intención destacarme, pero Isabel sintió que me estaba cachiporreando —tratando que los otros diseñadores, o hasta Isabel, se vieran mal. En cambio debería haber pensado: «¡Tu éxito es mi éxito!» [Habla lentamente.] Es como . . . llega al punto en que . . . uno no sabe qué decirle . . . a ese tipo de persona. [Ahora sonriendo.] ¿A quién no le gusta que uno tenga éxito? [Deja de sonreír.] No sé si se trata de envidias . . . no sé si está relacionado con . . . el chantaje . . . no sé si es algo . . . simplemente no sé. ¿Será algo de índole personal? ¿En lo que ella personalmente no desea que yo tenga éxito? ¿Pero, por qué? Ahora siento que tomé un tangente extraño desde «Nunca fuimos amigas», pero sí llegamos a un punto en que . . . llegamos a tener un entendimiento . . . a pesar del hecho de que era muy quisquillosa sobre todo lo que yo hacía cuando llegué. Decidí no disminuir mis esfuerzos y mi desempeño. Siento que ella ha llegado a respetar eso hasta cierto punto. Pero después todo eso cambió y no sé por qué. [Véronique intenta analizar este asunto.] En realidad, pienso comprender de donde proviene eso, pienso que el punto de inflexión vino . . . cuando decidí buscar una promoción dentro de su división. Ella deseaba que yo postulara a un puesto al que esa diseñadora, Laura . . . que ya te mencioné . . .

MEDIADOR: M-hm.

VÉRONIQUE: . . . entonces me contó en mi evaluación que ella haría todo lo posible y por hacer para que yo pudiera alcanzar ese puesto. [Hablando lentamente.] Entonces pensé, «Quizás está empezando a ver las cosas que soy capaz de lograr». Todo esto transcurrió cuando nuestra amistad . . . no amistad, pero nuestra comprensión mutua . . . comenzó a mejorar. Pensé que ella tenía mis mejores intereses en mente. [Hablando aún más lento.] Entonces comencé a estudiar y prepararme para ese puesto . . . por mi cuenta. Comencé a leer, seguir a las personas talentosas y prestando mucha atención . . . haciendo preguntas . . . Isabel lo sabía ya que se lo conté, «Haré todo lo posible para que la transición salga lo mejor posible». Pero parte de nuestra cultura organizacional era . . . el que yo tuviera que postular para el puesto . . . y permitir que otros hicieran lo mismo. Eso era parte del requisito . . . [Sonríe.] Pero se me dijo que el puesto era mío. Entregué mi solicitud y supe de otra persona que hizo lo mismo, alguien que no estaba tan bien calificado para el puesto. Pero también supe que aún otra persona estaba postulando. No hubiera sido una promoción para ella, más bien sería un descenso, pero sí la pondría en una trayectoria laboral diferente.

MEDIADOR: Mmm.

VÉRONIQUE: Ella ya estaba siendo capacitada para el trabajo, por lo que no pensé que podría ser una gran amenaza. [Sonríe.] ¿Te acuerdas que te conté que originalmente Isabel no me quería contratar ya que decidió promover a Laura? Bien, es ella la que estaba postulando . . . y obtuvo el puesto.

MEDIADOR: ¡Oh!

VÉRONIQUE: [Seriamente.] Aquí estoy sentada, tratando de comprender todo esto, porque en mi mente . . . Yo estaba siendo capacitada por varios meses para obtener un puesto que nunca obtendría. Y Laura no había recibido ninguna parte de esta capacitación. E



© iStockphoto.com/GlobalStock

«Si he hecho algo incorrecto y uno de mis subalternos lo menciona, tengo la tendencia de tratar de defender mi proceder . . . en vez de escuchar lo que dicen. Si actuara en una forma menos defensiva y escuchara mejor, lo comprendería en la primera instancia que se mencionó».

Isabel usó la excusa: «Bueno, ¡ambas están igualmente cualificadas! Pero además ella habla inglés». [Véronique habla extensamente y expresa su frustración con este cambio abrupto de circunstancias. Además, se le pidió a Véronique que capacitara a Laura. La persona que Véronique había seguido por cuatro meses había salido con licencia de maternidad y Véronique había quedado como la experta. Véronique habla con frustración.] Bueno, ¡eso me hace sentir pésimo! Y para ser completamente franca, cuándo me pide que programe mi cirugía para un momento mejor, pensé, «¡Por qué piensa que haría eso!» . . . ¿Por qué tomaría en cuenta las necesidades de la empresa antes que las mías cuando esta empresa no me tomó en cuenta para nada? Tres veces se me ha pasado a llevar! Tres veces no se me ha tomado en cuenta! ¿Por qué iba a cambiar todo para que fuera más conveniente para ella? [Agita sus manos como si se estuviera interrumpiendo a sí misma.] No estoy acostumbrada a hablar en ese tipo de tono egoísta —casi me siento culpable que tuve que tomar una licencia médica, y sobre el hecho que tuve una complicación . . . Es que sé que el motivo que escogí esa fecha es porque era más conveniente para mí . . . no porque era más conveniente para ellos. Y es muy difícil hacer las cosas que me convienen más a mí . . . así es que . . . eso proviene de ese ángulo. [Véronique coloca sus manos cerca de su cara y pausa. Continúa seriamente.] Me estoy preguntando . . . si es que . . . si . . . hmm . . . si . . . hmm . . . he hecho algo mal . . . tú sabes . . . no estoy segura . . . si . . . quizás si hubiera lidiado con el asunto de otra forma, y hubiera tenido mi cirugía después de mis vacaciones. [Pausa y ríe.] Quería que tuviera mi cirugía *durante* mis vacaciones. Hasta llegó a decirme, «¿Por qué no ocupas tus vacaciones para llevar a cabo tu cirugía?» ¿Por qué tomaría tiempo de vacaciones en

vez de licencia médica!? Pero era más conveniente para ella, y yo hice algo que fuera más conveniente para mí, en cambio. Y porque he tenido tanta dificultad con eso . . . me cuesta sobrepasar los sentimientos de culpabilidad que siento por no pensar primero de las necesidades de otro . . . en vez de pensar en mis necesidades primero. Entonces [Larga pausa, después de lo cual repite una gran parte de lo que ya ha dicho.] No sé si las frustraciones de Isabel son superficiales o si son tan profundas como las mías hacia ella. [Ella vuelve a repetir algunas de las cosas que ya ha mencionado anteriormente, y después ríe al hablar.] Ya que mis frustraciones que siento hacia ella —son tan profundas como las raíces del yago.

MEDIADOR: M-hm.

VÉRONIQUE: [Ella vuelve a repetirse y después sigue hablando en forma seria y pausada.] Pienso que tomaré el camino apropiado, eso sí, de volver al trabajo y actuar en la forma más positiva posible ya que puedo preocuparme de mi puesto y hacer lo correcto y mantener mi integridad, por lo que pienso que estoy actuando correctamente. [Sonríe y ríe al hablar.] Es tan frustrante, el pensar que alguien está molesto conmigo . . . [Ahora seriamente.] . . . o que yo he hecho algo incorrecto . . . porque yo no puedo lidiar bien con eso. Me gusta complacer a las personas demasiado. [Véronique pausa por un largo rato antes de tomar la palabra una vez más y con una gran sonrisa, riendo mientras que habla.] Lo que es algo divertido es que pensé obtener un puesto diferente para nunca tener que lidiar con ella. Volver al trabajo y entregar mis llaves y algunas de las herramientas y eso sería el fin.

Véronique habla por un largo rato sobre otro puesto al que postuló. Hubo dos personas altamente calificadas que también postularon, por lo que Véronique ni siquiera fue entrevistada.

VÉRONIQUE: Todo esto me hace preguntarme si acaso Isabel no le soplo algo al oído. En esta industria, todo el mundo se conoce; nada resulta ser privado. Desde entonces, he visto a este diseñador dos veces y ni siquiera se ha dignado a mirarme, ni salió a saludarme. Típicamente el salía y me saludaba y me abrazaba y me decía, «Hola, ¿cómo has estado?» [Sonríe.] ¡Nada! Ahora estoy pensando, debe haberle soplado algo al oído. Sabía exactamente a lo que estaba postulando, y lo que estaba haciendo, por lo que mi tensión es mucho más. Es posible que ni siquiera supiera que estaba postulando a ese puesto, pero también es muy posible que supiera perfectamente bien que estaba postulando y decidió chantajear eso un poquito. Pero si no le agrado — me gusta ver ambos lados de las cosas— entonces . . . ¿por qué . . . por qué trató de que no me fuera de la empresa si no le caía bien? [Vuelve a repetirse al hablar y después continua más seriamente.] Todo eso fue tan desilusionante. Pensaba que yo realmente obtendría ese puesto fácilmente.

MEDIADOR: M-hm.

VÉRONIQUE: ¡La decepción fue tan tremenda! Es tan difícil tener tal expectativa y llegar a verla como un hecho en tu mente para sólo llegar a descubrir que no lo es. Qué frustración . . . y . . . y podría ser muy fácil pensar que . . . ah . . . que están tratando de hacerte daño o que lo están haciendo adrede . . . [Respira profundamente.] . . . o que hay alguien interesado en chantajearte. Realmente . . . uf, realmente . . .

MEDIADOR: Mmm.

VÉRONIQUE: . . . todo esto empieza a molestar . . . tener este tipo de desilusión. Tú sabes, una vez tras otra vez cuando todo lo que hago es tratar de llegar al trabajo y tratar de hacer un buen trabajo . . . [Véronique levanta su mano izquierda por sobre su cabeza y la mueve hacia delante y atrás.] . . . y dar mi

mejor esfuerzo todo el tiempo, de sobresalir todo el tiempo. Cada día mi meta es más alta que la de mis colegas. En nuestras reuniones, cuando hablo de mis metas, mi jefa hace muecas indicando que mis metas son ridículamente altas. Pero son metas realistas para mí. [Véronique habla prolongadamente sobre sus metas, pausa, hace una mueca y mueve su cabeza.] Es una frustración trabajar con tanto esfuerzo y dedicación todo el tiempo . . . [Cierra sus ojos por un momento y empieza a hablar.] Es tanto más fácil ser una seguidora del montón. Me estoy escuchando hablar y casi llego a sonar como si fuera un . . . mártir o algo. [Véronique parece estar asombrada que Isabel no respalda su destacado desempeño.] Quizás le gusta que todos trabajen al mismo nivel de desempeño para que pueda justificar el rendimiento general . . . o quedar sin excusa por que tiene . . . [Levanta la mano izquierda.] . . . esta persona aquí —mostrando que se puede lograr más.

Véronique explica que su jefa debería fomentar aún un poquito más de esfuerzo, y sin castigar a las personas que no logren alcanzar metas superiores, por lo menos fomentar más productividad. En cambio, explica, Isabel parece estar satisfecha con un desempeño mínimo y no agitar las aguas. Véronique vuelve a indicar que está dejando a Isabel sin excusas.]

VÉRONIQUE: Quizás ella se siente amenazada por mi desempeño y preferiría que me desempeñara al mismo nivel que los otros, tú sabes. Pero cuando no estoy . . . [Parece despertar de una incertidumbre y mueve su cabeza como si estuviera sorprendida.] Lo que podría ser . . . Cuando no estoy presente . . . el término medio del desempeño es inferior ya que estoy sosteniendo la curva. [Parece regocijarse en este descubrimiento por un rato prolongado antes de



© iStockphoto.com/Thomas_EyeDesign

«Aún si me están gritando . . . He llegado al punto en que soy buenísima para . . . lo he descrito como ‘ayudarle a la gente a que se alejen de la repisa’».

MEDIADOR: proceder.] Pero, ¿por qué tiene que ser . . .
Mmm.

VÉRONIQUE: . . . tan antipática al respecto? [Parece rellenarse de regocijo y empieza a reír.]

MEDIADOR: [Ríe.]

VÉRONIQUE: [En un inicio ríe pero va tomando una actitud más seria a medida que habla.] ¿Por qué tiene que ser tan antipática conmigo? He visto que le hayan negado una promoción a una persona porque estaban haciendo su trabajo demasiado bien. [Sonriendo y riendo.] Entonces, ¿qué significa eso? ¿Qué debo reducir mi desempeño si deseo una promoción? [Riéndose.] Bueno, ahora simplemente estoy frustrada. Ahora me siento perdida. Tuve un momento de comprensión que es tan frustrante. ¡Que es tan lógico! [Sigue deleitándose en este descubrimiento por un rato.] Ah, me extraña. *Ooooh*, pobrecita, ¡pienso que Isabel necesita un *abrazo*! [Ríe con entusiasmo.]

MEDIADOR: [Ríe.]

VÉRONIQUE: [Ahora, más seriamente, continúa explorando su situación, y el hecho que no es algo sustentable.] Siento que ella me ha aserruchado la parte superior de mi escalera.

Véronique habla un largo rato sobre sus opciones y quizás buscar un lugar donde pueda ser más apreciada. Repite una gran parte de lo que ya ha dicho hasta el momento. Entonces habla de eventos importantes en su vida que la ayudaron a no sólo a *existir* pero comenzar a *realmente vivir*. Fue entonces que Véronique comenzó a darle más importancia a su interés de jovencita, el esquí *cross-country*.

VÉRONIQUE: Si me toca un mal corte de pelo, mi pelo vuelve a crecer. Pero si me equivoco en cuanto a mi carrera . . . no tendré con qué alimentar a mis hijos. Aun los extremadamente competentes, como lo soy yo, han perdido sus puestos por equivocarse y hacer cosas estúpidas. Isabel nos está recordando este tipo de cosas en forma continua, no sólo a mí, pero a todo el equipo. Todo el mundo está tan preocupado por perder sus puestos. Una gran parte de mis colegas

son solteros. Yo tengo dos niños . . . [Ríe mientras que completa la frase.] . . . y el trabajo de mi esposo no es tan bien remunerado. Y no gano lo suficiente a pesar que el costo de la vida es más favorable que Paris. «¡Cómo te atreves a detener mi progreso»— pensando en mi momento a-ha—«¡no tendré éxito y mis hijos sufrirán!» [Mueve ambas manos de un lado de su cuerpo al otro y continúa en un tono serio.] Estoy seriamente intentando de cambiar mi vida de una en la que simplemente estoy *sobreviviendo* a una en la que esté *realmente viva*. Todo lo relacionado a mi vida, aún en un nivel más profundo del que hemos estado conversando . . . estoy tratando de cambiar todo lo relacionado con mi vida y mi persona. [Véronique menciona el riesgo asociado con buscar empleo en otra empresa, con la situación económica actual, en una situación en la que no gozaría de antigüedad o de protección.]

MEDIADOR: M-hm.

VÉRONIQUE: Es muy frustrante. A veces es difícil ser valiente.
[Respira profundamente.]

MEDIADOR: M-hm.

VÉRONIQUE: A veces da miedo ser valiente —no sólo es difícil, pero da miedo.

MEDIADOR: Vale.

Han transcurrido unos noventa minutos. Véronique habla con seriedad, con menos contacto ocular y con más pausas. Parece estar caminando sobre este sendero por su cuenta —parece estar en un lugar muy solitario. Es difícil observar su dolor y verla sufrir. Deja de hacer contacto visual y pausa larga y frecuentemente. Habla lentamente y con poca animación y con una actitud depresiva.

VÉRONIQUE: No me va muy bien en cuanto a cosas miedosas.
Suelo ser muy analítica con casi todas las cosas . . .

Estoy agradecida por haber tenido ese momento de realización, sobre el que tendré que pensar más detenidamente . . . Pero es tan frustrante . . . Fue un frustrante momento de realización. [Se repite y explica que es parte de su naturaleza querer que le vaya bien a todo el mundo.] No me puedo comprender que alguien sea tan . . . no quiero decir malvada, pero tan avara, centrada en sí misma, y tan . . . [Véronique parece estar debatiendo silenciosamente con sí misma. Intenta hablar y tiene varios intentos fallidos.] Sé que ella piensa que es una buena persona . . . y sé que tiene su lado positivo. Pienso que ella ha justificado, en su propia mente, su forma de razonar porque tiene la razón. [Pausa y hace una mueca mientras que brevemente echa un vistazo hacia el techo.] No sé si esto es lógico pero creo que ella realmente piensa que en alguna forma . . . [Véronique parece querer dejar atrás el simplista momento de realización, sólo mencionándolo como uno de varias posibilidades antes de continuar.] Todo este proyecto mío —de desplazarme de simplemente sobrevivir a realmente vivir— es algo agotador . . . pero muy importante para mí. [Pausa prolongada.] A veces me pregunto si es que vale la pena. No sé si las personas esperan eso de mí, y no tiene nada que ver con una autoestima disminuida. «Véronique no ha hecho nada en el mundo deportivo, entonces, ¿cómo es posible que participe en un evento de dos días de esquí *cross-country*!» [Riéndose.] Y cuando hago estas cosas, «Ah, mira, ¡Véronique participó en un evento de dos días de esquí *cross-country*!» [Ahora sigue, en una forma menos distante.] Este año estaré involucrada en un evento más arduo. Es mi meta aumentar el largo del recorrido en Auvergne —queda a unas cuatro horas de Paris. El motivo por el que decidí hacerlo, no es porque siempre lo he querido in-

tentar, ya que he esquiado los senderos más fáciles en el pasado. Sé que lo puedo lograr. Aunque no estoy segura . . . y estoy asustada . . . Pero sólo hay una forma de averiguarlo . . . La conclusión es que cuando se trata de temor es algo que me preocupa. Temo desilusionar a la gente. Temo que la gente se moleste conmigo. Temo el fracaso —tengo un gran temor del fracaso. [Menea su cabeza.] ¡Uf! Y eso probablemente está muy relacionado a mi temor de desilusionar a las personas. Esto me preocupa particularmente en asuntos laborales. Asuntos conflictivos me son muy difíciles . . . lo que es algo raro, ya que debo lidiar en forma seguida con clientes que tienen asuntos que resolver. Pero se me hace más fácil lidiar con quejas cuando no están relacionadas con algo que yo pudiera haber hecho. Cuando le digo a una persona que haré algo, hago cada esfuerzo para cumplir y documentar los pasos que he tomado. «Este es el problema. Esto es lo que hemos intentado hacer para resolverlo. Esto es lo que queremos hacer por usted.». Todos se van contentos.

Sin aviso previo, Véronique cambia de tema y vuelve a conversar sobre Isabel.

VÉRONIQUE: ¡Caray! Estoy constantemente tratando de complacer a esta persona sin poder lograrlo. O sea, llega a ser como el complejo del padre o algo así. [Sonríe por un momento, Véronique explica como ninguno de los intentos de lograr que Isabel esté contenta le ha dado resultados.] Y ahora he dejado de tratar de complacerla . . . ahora he decidido, «Olvídalo, ¡intentaré complacerme a mí misma!» [Vuelve a reiterar el asunto relacionado a cómo programó su licencia médica relacionada con la cirugía antes de su viaje a Paris y la imposibilidad de que su jefa

quedara satisfecha.] No debo seguir intentando de complacerla. [Suspira y mira al techo de reajo.] Es difícil, pero comprendo eso . . . Pero cómo le muestro el respeto que se merece y todavía seguir funcionando en mi puesto sin querer huir . . .

MEDIADOR: Huir . . .

VÉRONIQUE: . . . del trabajo . . . [Asiente con su cabeza.] . . . claro, ¿y no querer buscar otro trabajo? No comprendo por qué todavía estoy aquí si no es algo apreciado a pesar de todos mis esfuerzos y todo lo que hago por adaptarme a sus necesidades. [Ahora sonriendo.] Vale, sigo en mi puesto porque temo irme a otro lugar. Si me voy quizás no tendré el mismo éxito o quizás todavía tenga problemas . . . ¿y qué pasaría si me doy cuenta que *yo soy el problema*, sí? Es tan cansador vivir con tanta frustración constante. No quiero desilusionar . . . [Véronique menciona una serie de personas que no desea desilusionar.] . . . y tampoco no deseo desilusionarme a mí misma. [En forma entrecortada explica como desilusionarse a sí misma significaría no poder darle sostén a su familia. Después de otra pausa prolongada habla muy suavemente.] Entonces, ¿para dónde puedo ir para salir de esta? [Pausa muy prolongada.] Quizás he obrado sin convicción y no he podido confrontar aquellas cosas que realmente me asustan y no me he podido defender. [Pausa prolongada.] Tú sabes . . . [Pausa prolongada. Véronique describe a una amiga que es muy alta, inteligente, divertida y vibrante. Tiene un puesto que paga muy bien y es muy exitosa pero a pesar de todo esto tiene una autoestima muy baja en su vida personal. Véronique se imagina que magnífico sería poder mezclar a las dos y sonrío por un segundo.] «Entonces yo podría ser un modelo». [Ahora más seriamente vuelve a enfatizar la tensión que siente en cuanto a su relación con su supervi-



© iStockphoto.com/gaspr13

«Cuando llegué a ese cerro difícil que ya te lo mencioné, me senté al lado del sendero, en el tronco de un árbol caído, hasta que llegó una motonieve a rescatarme».

sora. Después de la pausa más prolongada hasta el momento, intenta hablar pero no lo logra.] Pienso que . . . cuando vuelva al trabajo . . . después de este viaje . . . [Habla muy lentamente.] que tengo una buena idea . . . le estoy dando vuelta . . .

MEDIADOR: Dándole vuelta.

Véronique: . . . a mis pensamientos. Cuando estoy haciendo esquí *cross-country* . . . por ejemplo, el año pasado sabía que había un cerro que no pude ascender . . . más o menos a tres cuartos de terminar el primer día . . . y en circunstancias en las que nunca he estado tan fuera de condición . . . de tal manera que todos me habían adelantado y estaba por ascender este cerro que anteriormente ya me había derrotado dos veces . . . y una de las cosas que había decidido como estrategia era . . . Bueno —déjame retroceder un poquito— el primer año no sabía que podía esperar . . . Mi mantra era recordar que no era una carrera . . . «Pásalo bien y logra lo que puedas». El primer día, sólo después de una hora, me puse a llorar y pensé que no podría llegar a la meta, pero no me di por vencida y seguí tratando. Cuando llegué a ese cerro difícil que ya te lo mencioné, me senté al lado del sendero, en el tronco de un árbol caído, hasta que llegó una motonieve a rescatarme —habían pasado todo el día llevando provisiones o ayudándole a los participantes con su equipo o llevando comida, también— y me llevaron a la última área de descanso. Entonces pude esquiar por una hora hasta la meta . . . El segundo año mi plan de ataque era simplemente, «Pásalo bien. No es una carrera, y cuando llegues a ese cerro, haz lo mejor que puedas. Si no lo logras ya sabes que habrá una motonieve ahí». Me había dado permiso a que, si necesitaba ayuda, la motonieve me podría llevar a la última área de descanso. Eso fue lo que ocurrió ya que no fui capaz . . . Entonces, el tercer año —

este último año— mi plan de ataque era diferente. [Sonríe.] Ya que los otros dos no me habían impulsado a sobreponerme en cuanto al cerro. Mi plan de ataque, entonces era, «Ya sabes lo que puedes controlar . . . No puedes controlar el clima. No puedes controlar la pendiente del cerro». Estaba en mejores condiciones. Había estado trotando en un parque, lo que es muy diferente al esquí *cross-country* subiendo y bajando cerros. «Puedo controlar el seguir moviendo mis piernas. Puedo controlar mi respiración. Puedo controlar mi enfoque. Puedo controlar cómo abordar el cerro. Puedo controlar si paro a descansar». Descansé más seguido de lo que quería y me deshice de mi mochila cuando pasó la motonieve, pero logré llegar a la cima del cerro. [Sonriendo.] Y esquiar la pendiente de bajada fue demasiado entretenido, ya que ese cerro es bastante inclinado. [Muy animada y llena de gozo.] Bajé el cerro como una bala y llegué a la última área de descanso, a la que hace dos años me había tenido que llevar la motonieve. Y pensé . . . «Bien, no pude lograrlo con mi mochila, ¡pero sí lo logré!» Terminé la trayectoria sin ayuda de nadie, sin contar el que me hayan llevado la mochila. Terminé el esquí *cross-country* con mis propias piernas. Tampoco fui la última en llegar. Por una hora seguían llegando después que terminé. [Resplandece de gusto.] Entonces, este año, bien, estoy preparada para añadir unos cuantos kilómetros. [Ahora seriamente.] La forma en que abordé ese cerro, y la forma en que abordé el esquí *cross-country*, es cómo pienso que debería abordar mi trabajo. No puedo controlar si le agrado a Isabel . . . Ni siquiera me importa si le agrado a Isabel. Uno no es monecita de oro para caerle bien a todo el mundo. Ya que estoy bastante segura que no me cae muy bien a mí . . . Estoy segura que no me cae bien. Pero sí puedo

controlar lo que hago cada día en el trabajo y el desempeño que entrego cada día. Y no me dieron el puesto que me habían ofrecido. [Sonriendo y riendo.] Pero eso es seguramente algo bueno ya que Isabel no me cae bien. Y tampoco obtuve el otro puesto pero seguramente hay un buen motivo por el que ocurrió eso . . . Entonces, dos años y no logré ascender el cerro. Dos puestos que no me dieron. Tendré que intentar ascender el cerro con mi mochila . . . y todavía debo intentar recibir el ascenso en mi puesto. Pienso que debo verlo de una forma diferente . . . Pienso que todavía estoy tratando de esquiar con mi mochila cuando debería, en vez, dejar que la motonieve me ayude. Y pienso que cuando regrese al trabajo después de las vacaciones, tengo que cambiar mi enfoque —tengo que ver las cosas con una perspectiva diferente para poder llegar a la cima del cerro . . . Y pienso que eso significará una gran diferencia. Por lo menos, será interesante intentarlo. Es mucho menos temeroso que decir, «¡Me da un bledo! Simplemente me iré a otro lugar». . . . Ya que conozco a la mayoría de los elementos ahí. Es como . . . [Respira profundamente.] . . . ir al desierto sin saber . . . [Ríe y sonríe al terminar la frase.] . . . si se trata de la época de calor o de lluvia. [Riéndose.] Si uno por lo menos sabe cómo vestirse . . . [Se torna seria.] . . . puede tener más éxito al lidiar con todo esto. Sí pues, pienso que si tomo ese enfoque tendré más éxito. [Pausa muy prolongada.]

Han transcurrido dos horas. Véronique agrega algunos comentarios más, después de los que el conciliador hace algunas preguntas.

¿ALGO POSITIVO SOBRE ISABEL?

MEDIADOR: ¿Hay algo positivo . . . que puedas compartir sobre Isabel?

VÉRONIQUE: [Pausa y hace una mueca después lo cual habla seriamente.] Vale, por supuesto . . . sé que ella . . . ella . . . le da mucha importancia a sus creencias cristianas . . . algo que realmente respeto. Y también respeto mucho el que ella no use garabatos . . . [Echa una mirada rápida hacia el techo.] Y yo soy muy grosera, como un marino. La verdad es que he tenido que refrenarme mucho . . . [Ríe.] . . . sofrenarme mucho. [Continúa en una forma más seria.] Valoro el hecho que ella no toma. [Inclina la cabeza en forma afirmativa.] Le da mucha importancia a sus creencias y valores y respeto eso . . . sí, altamente respeto . . . el valor que ella le da a sus amistades cercanas, ya que sé que tiene algunas amistades que valora sobre todas las cosas. [Véronique cuenta algunos de los grandes desafíos que Isabel tuvo que afrontar en su vida.] Ha estado casada con el mismo hombre por décadas . . . [Menea su cabeza de izquierda a derecha.] . . . y ha vivido en diferentes lugares para apoyarlo en su carrera. Por muchos años aceptó puestos de menos importancia en la industria de la moda para permitir que su esposo pudiera concentrarse en su carrera. Lo que admiro mucho . . . [Sonríe.] No voy a decir “*pero*” y entrar en lo negativo . . . [Riéndose.] . . . por lo que lo dejaré en lo que he dicho.

MEDIADOR: ¿Admira algo en ella en cuanto al mundo de la moda?

VÉRONIQUE: Admiro su motivación para alcanzar el éxito. No me gustan sus métodos. O la forma en la que se relaciona con los clientes. [Habla más rápidamente.] Pero tiene el deseo de lograr metas y tiene la expectativa de lograrlas. Es muy persistente y una vez que decide algo es difícil hacerla cambiar de pare-

cer. Lo que puede ser muy positivo . . . o muy negativo . . . pero podía ser muy, muy positivo, también. Me gusta el hecho que tiene buenas relaciones con otras personas en la industria de la moda . . . con las que puede trabajar con mucho compañerismo . . . y no tiene temor de sugerir que los clientes usen nuestra competencia cuando pueden lograr mejores resultados en áreas específicas . . . [Hace una mueca y se ríe.] Eso es todo en cuanto a su ética de trabajo y su trabajo . . . que me gusta. Me costó decir aún estas cosas.

LAS LISTAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO NEGOCIADA

MEDIADOR: ¿Qué son las áreas las que te desenvuelves mejor en el trabajo? ¿Qué es lo mejor que traes a tu puesto? O sea, la Lista I.

VÉRONIQUE: [Respira profundamente.] La cosa por la que siento más orgullo está relacionada con mis clientes — clientes que me han sido muy leales, aún cuando estaba comenzando en Francia. Las estrellas que han sido clientes sólo me llaman a mí si tienen dificultades, aún cuando no vienen en persona, aún así quieren que yo sea la que les conteste sus preguntas. Siento mucho orgullo al saber que ellas respetan mis opiniones y aprecian mi desempeño lo suficiente para dirigirse a mí . . . eso sería mi contribución más que cualquier otra cosa, no sólo la ética laboral pero también mi habilidad de relacionarme con mis clientes. [Véronique comparte detalles adicionales.]

MEDIADOR: ¿Algo más?

VÉRONIQUE: ¿En cuanto a las cosas positivas? Trato de infundir entusiasmo. Trato de . . . [Respira profundamente.] . . . ser una porrista con mis compañeros. No me gusta sólo compartir lo negativo cuando capacito, sino que lo positivo también. Entonces, si alguien pudiera haber hecho algo mejor, se lo digo, pero

también le digo lo que hicieron absolutamente bien . . . Pienso que traigo una perspectiva muy positiva al empleo. También intento mantener una energía positiva a mí alrededor. [Hace una mueca.] Por lo menos en cuanto a lo que le ataña a mis compañeros de trabajo.

MEDIADOR: Voy a saltarme a las otras listas y volveremos a las cosas positivas más tarde.

VÉRONIQUE: Vale.

MEDIADOR: ¿Qué sería algo que ha mejorado en los últimos seis a ocho meses? La Lista II.

VÉRONIQUE: ¿En el trabajo?

MEDIADOR: [Asiente silenciosamente.]

VÉRONIQUE: [Ríe y después habla con ironía.] Hmm. Lidiar con la desilusión . . . [Continua seriamente.] Bueno, es difícil saberlo ya que . . . por varios meses estaba bajo aprendizaje para un puesto. Pienso, en cuanto a lo que ataña a Isabel . . . he mejorado en cuanto ha . . . cómo expresarme y aprender a cómo . . . expresar mi punto de vista en una forma menos agresiva. O sea, era recibido con mucha hostilidad y he aprendido a dar mi opinión sin recibir esa recepción tan hostil . . . no tanto. [Ríe.] No estoy curada del todo. [Después de un comienzo fallido, ella explica.] He desarrollado un armazón en cuanto a no tomar las cosas tan personalmente . . . con mis clientes. Algunas personas llegaban gritando, «*Usted* me dio un . . .». Y mi primera reacción era . . . [Riéndose.] «*Yo* no le di un . . .». He aprendido a no tomar estas cosas en una forma tan personal como aparecen al decirlo. Lo que quieren decir al decir “usted”, es su empresa. «¿Qué va a hacer su empresa en cuanto a mi queja?» No tú, Véronique. Están frustrados con la empresa o taller, no con Véronique. He aprendido realmente a . . . Aún si me están gritando . . . He llegado al punto en que soy buenísima para . . . lo he descrito como «ayudarle a

«Puedo controlar el seguir moviendo mis piernas. Puedo controlar mi respiración. Puedo controlar mi enfoque. Puedo controlar cómo abordar el cerro. Puedo controlar si paro o no paro para descansar. La forma en que abordé ese cerro, y la forma en que abordé el esquí cross-country, es cómo pienso que debería abordar mi trabajo».



la gente a que se alejen de la repisa», . . . cuando llega alguien y nos amenaza con irse con nuestra competencia y está fuera de sí. Había un hombre que le estaba gritando a Isabel, verdaderamente *gritando*. Isabel estaba lista para llamar a la policía. En esos tiempos no teníamos un guardia. Se había vuelto loco ya que . . . [Da los motivos.] Bueno, yo también me hubiera vuelto loca. Isabel repetía reiteradamente, «No hay nada que podamos hacer al respecto, Señor». Está con el teléfono en mano y lista para llamar a la policía. Y pude oír por casualidad todo esto ya que estaba pasando por ahí. Me acerqué suavemente a este hombre y suavemente le dije, «¿Le puedo dar un consejo?» Me miró y le dije, «No se trata de ‘No queremos ayudarlo’. En cambio, se trata de un asunto en el que ‘No podemos ayudarlo hasta que [Explica el motivo.]’ Mi jefa está hablando por teléfono con la policía por su agresividad. Pero queremos ayudarlo. Hágame el favor, tome mi tarjeta de presentación y vuelva mañana y hable conmigo y le ayudaremos». Y así ocurrió. Tomó mi tarjeta de presentación y volvió temprano al día siguiente y pudimos solucionar el asunto. Lo llevé a una oficina privada ya que Isabel no quería que estuviera en el piso de exhibición y arreglamos el error y todo se compuso . . . [Ríe brevemente.] . . . y él estaba feliz. Y escribió una carta. Siento orgullo en mi habilidad de poder ayudarlo a la gente a alejarse de la repisa. Y he aprendido a realmente ser buenísima para eso. En resumen, soy muy capaz en cuanto a poder alejarme de lo que parece ser un ataque personal —la verdad es que están molestos con nuestro taller— y en vez de tomarlo tan personalmente, estoy tratando de comprender de dónde provienen sus inquietudes y entonces poder decir, «Arreglémoslo».

- MEDIADOR: Deje hacerle otra pregunta, saltándonos a la Lista III. Volveremos a esta lista más tarde. ¿Qué cambios podría hacer para mejorar en su trabajo? ¿En qué podría mejorar?
- Véronique: Pienso que podría seguir mejorando en esto de no tomar las cosas tan personalmente. He llegado al punto en que soy muy buena para esto pero — volviendo a la pregunta— aún podría mejorar. Y pienso que tiene que ver con mis relaciones diarias con mis colegas más que con mis clientes. Aunque realmente he llegado a lidiar muy bien con mis clientes . . . también tengo que interactuar en una forma muy estrecha con mis colegas diariamente. Tenemos varios proyectos de equipo. Es mucho más difícil no molestarse. Necesito llegar a realmente no reaccionar en formas tan defensivas. Y pienso que lograría llegar a ser una persona que sabe escuchar mejor y no estoy hablando de Isabel necesariamente, sino que con mis subalternos. Si he hecho algo incorrecto y uno de mis subalternos lo menciona, tengo la tendencia de tratar de defender mi proceder . . . en vez de escuchar lo que dicen. Eso también suele ser lo que hace Isabel. Pero en mi caso he regresado y les he dicho, «Estuve pensando sobre lo que me dijiste». [Riéndose] Ya que pienso sobre estas cosas. [Sonríe y apunta con su dedo índice derecho como si estuviera presionando un botón en su lado derecho de la cara.] Y es como si volviera a escuchar lo que me han dicho . . . «Estuve pensando sobre lo que me dijiste y tienes toda la razón». Aun cuando sólo tienen parte de la razón, pienso que es importante que lo reconozca. Pero si llegara a comportarme con menos actitudes defensivas. Pero si llegara a comportarme en una forma menos defensiva y escuchara mejor, lo comprendería en la primera instancia que lo dijeron. [Riéndose.] Tengo un temperamento algo francés y de

vez en cuando sólo quiero decir . . . «Váyase, ya, ya, comprendo . . . váyase».

MEDIADOR: ¿Existe algo más en que pueda mejorar en su trabajo?

VÉRONIQUE: [Hace una mueca seguida por una pausa prolongada.] Bueno, creo que eso es lo más importante. [Riéndose.] Estoy segura que hay muchas cosas más que la gente podría añadir a mi lista.

MEDIADOR: ¿Cómo? . . . ¿qué tipo de cosas?

VÉRONIQUE: No lo sé. Serían sus propias opiniones. Pero creo que la mayoría de las cosas que debo mejorar están relacionadas con mis actitudes defensivas. [Hablando lentamente.] O podría agregar . . . la importancia de *enfocarme*. Hay veces . . . en que suelo perder mi enfoque. [Explica lo difícil que es lidiar con asuntos de índole repetitivo.] Dejo de prestarle atención a algunas de las cosas a mi alrededor. Y entonces cometo errores estúpidos. Realmente estúpidos. [Hace una mueca.] Y suelo llegar un poquito tarde. [Sonriendo.] Por lo menos unos minutos. Tal como en la reunión contigo.

MEDIADOR: Veamos la Lista IV, y posteriormente volveremos a la Lista III. Ya que también queremos tomar en cuenta las cosas que pudiera decir Isabel, lo que ella pudiera pensar que debes mejorar. Pero antes de conversar sobre eso . . .

VÉRONIQUE: [Respira profundamente.]

MEDIADOR: . . . ¿cómo respondería a la siguiente pregunta, de Isabel: «Véronique, ¿qué cambios podría hacer yo para que tuvieras éxito en tu trabajo?»

VÉRONIQUE: Bueno, fácilmente le podría responder, «Simplemente escucha mejor». Fácilmente, ya que . . . [Su rostro adquiere mucha expresión.] . . . Le hablo pero siento que no me escucha. [Véronique sube y baja su cabeza.] Indica que me está escuchando . . . «A-ha, a-ha, a-ha». [Mueve su cabeza con una sonrisa plástica.] Y lo hace con una sonrisa plástica,

«A-ha, a-ha, a-ha». Y pestañea rápidamente como si estuviera procesando sus propios pensamientos . . . y no los míos. [Ahora procede más seriamente.] Entonces pienso que podría ir al baño y tener una conversación más amena con el papel higiénico . . . [Sonriendo.] . . . que hablándole a ella. Ya que ella es sólo . . . una mirada vacía, y pienso que si sólo escuchara y . . . y oyera . . . lo que se ha dicho, mejoraría en todo sentido. [Rota su cabeza formando un pequeño círculo.] Mejoraría en todo sentido y no sólo conmigo sino que con todos. Ya que verdaderamente pienso . . . [Sonríe brevemente.] . . . que no ha escuchado ni un cuarto de lo que le he dicho durante un poco más de un año en el que he trabajado allí. No parece estar en la honda sino que absuelta en sus propios pensamientos. [Con mucho entusiasmo enfatiza su observación.] Lo principal. [En forma más calmada se vuelve a repetir.] Es lo principal que podría mejorar.

Véronique pregunta si debería contestar en forma general —o cómo le atañe a ella.

MEDIADOR: ¿Qué cambios podría hacer Isabel para que *tú* tengas éxito en tu trabajo?

VÉRONIQUE: Sí, que escuche mejor . . . El seguimiento sería una segunda cosa casi tan importante. Ya que, cuando . . . cuando . . . [Ríe brevemente.] . . . cuando prometes algo . . . ni siquiera es un «Lo intentaremos», o «Trataremos de ver si esto nos resulta», más bien [Habla firmemente.] «¡Ese será tu nuevo trabajo! Estremeceré los cielos y la tierra para que ese trabajo sea tuyo». [Ahora riéndose.] Pero cuando supo que su amiga estaba postulando, también. [Sonriendo.] «Olviden a Véronique». Y aunque no pudiera conseguir el puesto por algún motivo —hay cosas que pasan, y sí tenemos muchos clientes del Reino Unido y de Nueva York . . . y el asunto del

idioma puede haber sido un motivo válido . . .

Bueno . . . ella me prometió y si no puede cumplir con una promesa . . . aun pienso que debería haberse sentado junto a mí y evaluar cómo procederíamos en el futuro . . . reajustar lo que ella estaba tratando de hacer para ayudarme a conseguir mis metas . . . ya que me sentí abandonada . . . Y no sabía qué hacer. Me había enfocado tanto para prepararme para este puesto que sabía que sería mío que ahora pensaba . . . ¿qué hago? Me explico, realmente, realmente me sentí perdida sin dónde acudir. Por lo que el seguimiento sería un tema muy, muy cercano al primero.

MEDIADOR: Podríamos decir, «¿Cumplir con tu palabra?»

VÉRONIQUE: Y ni siquiera se trata de que ella debería cumplir con su palabra. Realmente lo comprendo si es que no podía darme el puesto . . . Si sentía que Laura estaba mejor calificada, eso está bien. ¡Pero hableme! . . . Esta es la dirección que necesitamos tomar . . . Explícame —eso es, mejora tu comunicación ¡y habla conmigo! «Lo siento que no te pudimos dar este puesto». [Gesticula con las palmas hacia arriba, separadas por treinta centímetros, como si estuviera pesando algo en una escala.] No pensé que Laura iba a postular. Estaba más calificada ya que tenía la ventaja de tener los antecedentes que yo buscaba dentro de la industria del diseño . . . y además habla inglés». [Baja ambas manos.] «Bueno . . . ahora, ¡esto es lo que debemos hacer para ayudarte a ti! Ya que no pudimos seguir esta dirección busquemos un nuevo sendero». [Gesticula y habla con mucha animación, acercando una mano a la otra, con las puntas de los dedos más cerca que las palmas, apuntando a una dirección.] En vez de, «Vas en una calle sin salida. Te vamos a dejar en esta calle sin salida. [Retira su mano izquierda y después vuelva a juntarlas.] No te pudimos llevar por este camino ya que Laura lo

tomó». [Separa la mano derecha.] Pero en vez de buscar un camino nuevo para mí . . . ¡simplemente me abandonó! Me sentí completamente abandonada. Y, y . . . descartada. Fue ese sentimiento, más que cualquier otra cosa, que me hizo separarme . . . de ella. Y después de eso se tornó en una . . . Y posteriormente tuve que capacitar a Laura. Grrr. ¡Tuve que capacitar a la mujer que obtuvo mi puesto! [Sonriendo.] ¡Eso *no* me agrada! [Riéndose.] Y cuando no quise capacitarle ¡me metí en líos por no querer capacitarla! «Yo sé hacer el trabajo. ¡Me debería haber contratado a *mí!*» [Continúa hablando con un tono triste.] Sí pues, eso es lo más importante, la comunicación . . . en cuanto a lo que podríamos hacer ahora. El seguimiento también es importante, pero hubiera sido mejor si lo hubiera descrito como la comunicación.

MEDIADOR: Hmm. ¿Algún otro cambio que ella pudiera hacer para que tengas éxito en tu trabajo?

VÉRONIQUE: [Hace una mueca.] Bueno . . . [Ríe.] . . . ¡sin llevar a cabo un trasplante completo! No lo creo. Quizás un poco más de *empatía*. No parece ser una persona muy empática . . . [Después de un comienzo fallido, continua.] Siento que todo esto es algo egocéntrico, el hablar de cómo yo podría tener éxito ya que pienso que estas cosas le ayudarían a todo el equipo completo a tener éxito. Le ayudaría a mis colegas, no sólo a mí, pero sí, pienso que debería mostrar algo más de empatía hacia las personas. No despertamos todos los días en una cama de miel y rosas . . . a veces pasan cosas malas.

Empieza a compartir algunos incidentes que algunas colegas han experimentado recientemente en sus vidas personales, incluyendo la muerte de un cónyuge. Isabel tenía la expectativa que su compañera regresara al trabajo en una semana aun así, como si no hubiera pasado nada.

VÉRONIQUE: Podría beneficiarse de una buena dosis de empatía general. [Sonríe.] ¡Entonces sería perfecta!

MEDIADOR: [Se ríe.]

TÉRMINO DE LA REUNIÓN PRELIMINAR

El conciliador le agradece calurosamente a Véronique por lo que han sido unas intensas dos horas y media de reunión preliminar. Véronique expresa gratitud por haber sido escuchada.